
Piotr Jedynak I piotr.jedynak@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

ORCID ID: 0000-0001-7335-6073

Od kultury bezpieczeństwa do kultury prewencji – terminologia i relacje znaczeniowe

From Safety Culture to Preventive Culture – Terms and Meaning Relations

Abstract: Text presents reflection on sense and meaning of safety culture and preventive culture – two synonymous terms, describing an approach to assurance of people safety. Description of safety culture, as the older and better grounded approach predates thinking about preventive culture. This second is treated as result of evolution of approach to safety, its more mature figure. Author's considering show that preventive culture its actually in relatively early phase of life cycle. It confirms visible deficit of theoretical and empirical research dedicated to this term.

Key words: culture, safety, prevention, risk, management

Wprowadzenie

Działalność współczesnych organizacji ma miejsce w okresie, w którym życie i zdrowie pracowników jest niekwestionowaną wartością. W strategiach wielu organizacji (a szczególnie korporacji międzynarodowych) formułuje się ambitne zamierzenia, związane z absolutnym brakiem wypadków przy pracy. Są to strategie wykraczające poza ramy nakreślone wymaganiami prawnymi a zatem wyrażają aspiracje kierujących tymi organizacjami. Podejmowane działania ukierunkowane na zapewnienie bezpieczeństwa pracowników odbywają się najczęściej w sformalizowany sposób, za pomocą systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, często zgodnych z międzynarodowymi stan-

dardami, np. takimi jak ISO 45001. Podejście oparte na procedurach postępowania, jakkolwiek skuteczne, nie musi być w pełni wystarczające. Co więcej, koncepcja zarządzania oparta na systemach znormalizowanych obejmuje tę sferę aktywności pracowników, która dotyczy wyłącznie miejsca pracy, nie odnosi się do czynności życia prywatnego [Jedynak 2017, ss. 66–75]. Takie zredukowane podejście cechuje słabość polegająca na pomijaniu problematyki bezpieczeństwa w sferze pozazawodowej. Potencjalną odpowiedzią na tę słabość jest promowanie kultury prewencji. Objasnienie tego pojęcia oraz jego znaczenia w zarządzaniu bezpieczeństwem stanowi cel tekstu. Cel ten jest możliwy do osiągnięcia poprzez odniesienie analizy kultury prewencji do kategorii, jaką jest kultura bezpieczeństwa – konstrukt będący pierwowzorem dla tej pierwszej. Posługując się metodą klasycznego przeglądu literatury, w tekście dokonuje się opisu kultury bezpieczeństwa i jej charakterystyk, by następnie przejść do objaśniania kultury prewencji stanowiącej wynik ewolucji podejścia do zarządzania bezpieczeństwem, oparty na „komponencie kulturowym”.

Kultura bezpieczeństwa – identyfikacja pojęcia

Naukowa dyskusja o znaczeniu i istocie kultury bezpieczeństwa jako zmiennej procesów zarządzania została zapoczątkowana katastrofą w Czernobylu. To wówczas, w 1986 roku, Atomic Energy Agency opublikowała Czernobyl Accident Summary Report, używając po raz pierwszy pojęcia „kultury bezpieczeństwa”, aby zobrazować jak myślenie i zachowania ludzi odpowiedzialnych za bezpieczeństwo przyczyniło się do katastrofy [Kim, Park, Park 2016, s. 89]. Rozważania, o których mowa, zyskały następnie kontynuację w pracach Advisory Committee on Safety of Nuclear Installation a ich inspiracją były kolejne katastrofy i incydenty bezpieczeństwa. Początki konstytuujące obecność kultury bezpieczeństwa w dyskusjach i badaniach naukowych są zatem typowe dla zarządzania, gdzie znakomita większość problemów badawczych pochodzi z praktyki. Ich wystąpienie w rzeczywistości społecznej lub gospodarczej stanowi impuls dla badaczy, którzy starają się je objaśnić. Badanie problematyki kultury bezpieczeństwa, niezależnie od wspomnianych wyżej przesłanek empirycznych, na pewnym etapie wymagało jednak osadzenia w już prowadzonych badaniach, w tym szczególnie tych dotyczących kultury organizacyjnej. Takie usytuowanie badań nad kulturą bezpieczeństwa zyskało powszechny konsensus [Cole, Stevens-Adams, Wenner 2013, s. 13]. Osiągnięty został prawdopodobnie dlatego, że bogaty dorobek badań nad kulturą organizacyjną był predysponowany do jego adaptacji na gruncie badań nad kulturą bezpieczeństwa. Jako szczególnie przydatne elementy wspomnianego dorobku należy uznać [Cooper 2002, s. 30; Cole, Stevens-Adams, Wenner 2013, s. 13]: dyskusję o istocie i statusie formalnym kultury organizacyjnej, zidentyfikowane i nazwane modele kultury organizacyjnej, wypracowane typologie kultury

organizacyjnej, skonstruowanie narzędzi diagnozy kultury organizacyjnej, badania dotyczące wpływu kultury organizacyjnej na inne zmienne zarządzania, np. strategię organizacji. Odniesienie badań dotyczących kultury bezpieczeństwa do równoległe prowadzonych badań nad kulturą organizacyjną zdecydowanie ułatwiło prowadzone programy badawcze, w tym szczególnie: umożliwiło określenie relacji między kulturą organizacji a kulturą bezpieczeństwa, pozwoliło definiować pojęcie kultury bezpieczeństwa w dużym stopniu analogicznie do kultury organizacyjnej, umożliwiło wykorzystanie wypracowanych koncepcji, modeli i narzędzi do opisu kultury bezpieczeństwa.

M. Lyons [2016 ss. 45–47], opisując meandry definiowania kultury bezpieczeństwa zauważa, że obecnie zasadniczo każda z takich prób odwołuje się do bardziej pojemnej koncepcji kultury organizacyjnej. Chociaż jednak próby definicyjne obydwu pojęć są do siebie zbliżone, to jednak w obu przypadkach nie można dopracować się uniwersalnego ujęcia.

Terminem bliskoznacznym, pozwalającym doskonalić perspektywę definicyjną kultury bezpieczeństwa jest z pewnością klimat bezpieczeństwa. Rezygnując z podejścia, które obydwie pojęcia traktuje jako analogiczne, można przywołać następujące ważniejsze stanowiska dotyczące istoty klimatu bezpieczeństwa [Cole, Stevens-Adams, Wenner 2013, ss. 19–20; Lyons 2016, s. 46]:

- klimat bezpieczeństwa pokazuje tendencje w zakresie orientacji pracowników na bezpieczeństwo oraz ich bieżące postrzeganie roli i znaczenia bezpieczeństwa,
- klimat bezpieczeństwa jest częstokroć warunkowany czynnikami zewnętrznymi,
- postawy, zachowania i decyzje menedżerów mogą relatywnie łatwo wpływać na obrazy klimatu bezpieczeństwa.

Kultura bezpieczeństwa, chociaż bliskoznaczna klimatowi bezpieczeństwa, jest jednak czymś relatywnie stabilnym i trudniejszym do zmiany.

Y. Kim, J. Park i M. Park [2016, s. 90] posługują się klasyczną definicją kultury bezpieczeństwa opracowaną w 1993 roku przez ACSNI Human Factors Study Group, według której jest to wytwór indywidualnych i grupowych wartości, percepcji, kompetencji i wzorców zachowań, które potrafią determinować zaangażowanie, styl i sprawność działań w organizacyjnym systemie zarządzania bezpieczeństwem. Uważają oni także że kulturę bezpieczeństwa należy traktować jako swego rodzaju wyznacznik dojrzałości w zarządzaniu bezpieczeństwem, który cechuje wysoka skuteczność w obniżaniu liczby niepożądanych zdarzeń. Szereg autorów używa również pojęcia pozytywnej lub dobrej kultury bezpieczeństwa [Cole, Stevens-Adams, Wenner, 2013, s. 14; Cooper, 2002, s. 30; Kim, Park, Park, 2016, s. 90; Lyons, 2016, s. 47]. Używanie tych pojęć, oznacza potrzebę czynników opisujących profil kulturowy, zasługujący na taki „komplement”. Cechy dobrej lub pozytywnej kultury bezpieczeństwa są następujące:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa w sprawy bezpieczeństwa,
- realistyczne i elastyczne praktyki w zakresie sterowania dobrze i źle rozpoznanymi zagrożeniami,
- ciągłe uczenie się organizacji,
- orientacja na redukcję zagrożeń w całym środowisku pracy,
- komunikowanie bezpieczeństwa jako wartości organizacyjnej,
- zdecentralizowane podejmowanie decyzji i ponoszenie odpowiedzialności przez kluczowe osoby i grupy.

Y. Kim, J. Park i M. Park [2016, s. 90] wskazują, że typologia kultury bezpieczeństwa może być dokonana z zastosowaniem faz jej rozwoju. Wymieniają takie fazy, jak: patologiczna, reaktywna, ilościowa, proaktywna, generatywna. Opis poszczególnych faz zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Poziomy organizacyjnej kultury bezpieczeństwa

Poziom	Opis
Patologiczny	Czas poświęcany na zarządzanie ryzykiem i kwestie bezpieczeństwa jest traktowany jako czas stracony
Reaktywny	Poważne traktowanie ryzyka i podejmowanie działań w następstwie incydentów
Ilościowy	Posiadanie systemów do zarządzania prawdopodobnymi ryzykami
Proaktywny	Stałe utrzymywanie uwagi oraz myślenie o ryzyku, które może wystąpić
Generatywny	Zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią wszystkich działań

Źródło: [Ashcroft, Merocroft, Parker, Noyce 2005, s. 418].

Ostatni, najbardziej dojrzały typ kultury ma charakter dynamiczny i jest budowany jednocześnie poprzez doświadczenia i refleksję.

Charakterystyki kultury bezpieczeństwa

Próby opisu kultury bezpieczeństwa odwołują się do różnych zabiegów formalnych. Jednym z ważniejszych jest tworzenie jej modeli. Modele kultury bezpieczeństwa to co prawda konstrukty uproszczone, jednak mające walor strukturalnego ujęcia oraz zaakcentowania najważniejszych jej komponentów. Skrócony obraz wybranych modeli kultury bezpieczeństwa zawiera tabela 2.

Tabela 2. Wybrane modele kultury bezpieczeństwa

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Model Gellera	Model opiera się na tzw. triadzie bezpieczeństwa, na którą składają się trzy odrębne, dynamiczne i pozostające w interakcjach czynniki: ludzie, zachowania i środowisko. Opiera się na 10 zasadach, niezbędnych do zapewnienia „kompleksowej kultury bezpieczeństwa”: 1) pracownicy kierują się zasadami i procedurami bezpieczeństwa, 2) stosowanie podejścia bazującego na zachowaniach, 3) orientacja na proces a nie wyniki bezpieczeństwa, 4) postrzeganie bezpieczeństwa inspirowane przez kierownictwo, 5) orientacja na osiąganie sukcesów a nie ograniczanie strat, 6) monitorowanie i informacje zwrotne dotyczące praktyk w pracy, 7) efektywne informacje zwrotne dzięki coachingowi opartemu na zachowaniach, 8) monitorowanie i coaching jako kluczowe aktywności, 9) znaczenie wzajemnego szacunku i wzmacniania roli pracowników, 10) bezpieczeństwo bardziej jako priorytet a nie wartość.
Model Coopera	Model zakłada oddziaływanie trzech grup czynników: psychologicznych, sytuacyjnych oraz behawioralnych. Nastawienie i postrzeganie bezpieczeństwa przez pracowników powinno być ewaluowane z pomocą kwestionariuszy pomiaru klimatu organizacyjnego. Powinno się stosować również narzędzia systemowego zarządzania bezpieczeństwem, jak audyty i inspekcje.
Model SCM	Model Safety Citizenship Behavior zakłada, że organizacje potrzebują jednostek, które są proaktywne w inicjowaniu i partycypowaniu doskonalenia bezpieczeństwa. SCB stanowi konstrukt składający się z różnych typów zachowań, jak np. zarządzanie, wygłaszanie opinii, pomoc współpracownikom, informowanie, inicjowanie zmian w miejscu pracy, zachowania obywatelskie. Model opiera się na zasadzie wzajemności, rozumianej w kategoriach wsparcia i zaufania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cole, Stevens-Adams, Wenner 2013, ss. 21, 22].

Ukazane modele silnie odwołują się do kategorii, jaką są pożądane i niezbędne zachowania pracowników. Ponadto ich wymiar konceptualny jest określony mniej lub bardziej sformalizowanym zbiorem kluczowych zasad. D. Cooper [2002, s. 33], w swoich badaniach posługuje się modelem zależności składników kultury bezpieczeństwa autorstwa Bandury, nazywany modelem wzajemnościowym. Model ten łączy interpretację zależności pomiędzy czynnikami psychologicznymi i wewnętrznymi, rozpatrywanymi na poziomie jednostek z czynnikami organizacyjnymi w postaci systemu bezpieczeństwa oraz pracy wraz z obserwowanymi zachowaniami.

V.F. Nieva i J. Sorra [2003, ss. 19–22] pozostają w nurcie propagatorów oceniania kultury bezpieczeństwa, które za założenia ma za zadanie dokonanie diagnozy tej kultury jako czynności niezbędnej do jej kształtowania zgodnie z celami organizacji i intencjami kierownictwa. Kluczowe procesy takiej diagnozy obejmują: zaangażowanie wszystkich interesariuszy, wybór użytecznych narzędzi, zastosowanie efektywnych procedur gromadzenia danych, wdrożenie planów działań o inicjowanie zmian.

K.J. Jones i inni [2013, ss. 394–404] dokonali empirycznej weryfikacji wpływu szkoleń na kulturę bezpieczeństwa w specyficznych organizacjach, jakimi są szpitale. Podstawo-

wym ustaleniem z ich badań była dominacja znaczenia szkoleń grupowych, które pozytywnie wpływały na zachowania obserwowane na poziomie zespołów.

Y. Kim, J. Park i M. Park [2016, ss. 91–93] akcentują aspekt zmiany kultury bezpieczeństwa. Ze względu na złożoność kategorii, jaką jest kultura bezpieczeństwa sugerują, by podejście do zmiany kultury nie bazowało wyłącznie na wybranym, referencyjnym modelu zarządzania zmianami, ale także modelu kultury. W rezultacie proponują stworzenie modelu – hybrydy, który łączyłby w sobie obydwie optyki, np. model zmiany Lewina oraz model kultury Scheina.

M. Galwas-Grzeszkiewicz i J. Rzepecki [2017, s. 104–105] dowodzą, że poziom kultury bezpieczeństwa zależy między innymi od wysokości nakładów ponoszonych szczególnie na prewencję.

Kulturowa transformacja – od kultury bezpieczeństwa do kultury prewencji

Pojęcie kultury prewencji nie doczekało się dotąd wyczerpującej interpretacji. Można powiedzieć, że w „słowniku zarządzania” ma obecnie status neologizmu. S. Salminen i J. Lee [2014, ss. 1–4], dokonując próby identyfikacji tej konstrukcji pojęciowej, zwrócili uwagę na jej interdyscyplinarny charakter. Zależnie od obszaru, w którym pojęcie jest stosowane, jego znaczenie może się różnić, inne będzie w medycynie, inne w zarządzaniu.

P. Hasle i H.J. Limborg [2006, s. 8] jako przesłankę pojawienia się pojęcia kultury prewencji wskazują działania zapobiegawcze, będące charakterystycznym narzędziem doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania, w tym między innymi systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Działania, o których mowa, miały uniwersalny cel – eliminację przyczyn potencjalnych niezgodności, zanim te wystąpią.

Y. Kim, J. Park i M. Park [2016, s. 93] formułują stanowisko, zgodnie z którym kultura prewencji stanowi efekt zmiany kulturowej, a przedmiot tej zmiany stanowi kultura bezpieczeństwa. Wskazują także na niezwykle istotne znaczenie oddziaływania poszczególnych krajów na wykształcenie prewencyjnego profilu kultury w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. W rezultacie cechy kultury prewencji określają oni poprzez porównanie z kulturą bezpieczeństwa (tabela 3).

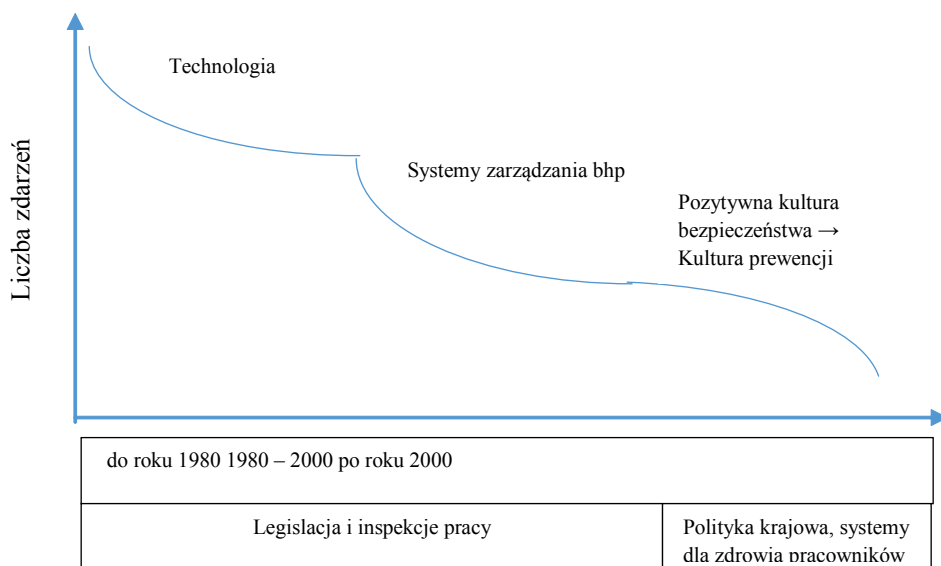
Tabela 3. Porównanie kultury prewencji i kultury bezpieczeństwa

Kryterium	Kultura prewencji	Kultura bezpieczeństwa
Wymiar	Poziom krajowy i miejsc pracy	Poziom miejsc pracy
Ogólny cel	Redukcja ryzyka związanego i niezwiązanego z pracą	Redukcja ryzyka związanego z pracą
Szczegółowy cel	Wypadki, zaburzenia związane z pracą, inne choroby	Wypadki, zaburzenia związane z pracą
Działania	Ochrona zdrowia i promocja zdrowia	Ochrona zdrowia
Zasięg	Wszyscy pracownicy	Zatrudnieni na umowach o pracę
Miejsce	Wszystkie miejsca pracy	Sektory wysokiego ryzyka
Odpowiedzialny	Minister odpowiedzialny za zdrowie, minister odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy, inne podmioty rządowe	Minister odpowiedzialny za zdrowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kim, Park, Park 2016, s. 94].

W przedstawionej koncepcji kultury prewencji, jej współtworzenie powinno się odbywać równolegle na poziomie krajowym, jak i poziomie miejsc pracy. Ewolucję podejścia do bezpieczeństwa z uwzględnieniem perspektyw krajowej i miejsc pracy ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Ewolucja podejścia do bezpieczeństwa w stronę kultury prewencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kim, Park, Park 2016, s. 94].

Przedstawiona ewolucja ma charakter inkluzywny. W kolejnych okresach podejścia stosowane uprzednio są uzupełniane nowymi. Poziom środowisk pracy, a więc ten, gdzie mamy do czynienia z organizacyjnymi procesami zarządzania, wymaga: doskonalenia technologii, zgodności z wymaganiami prawnymi, wprowadzania systemów zarządzania bhp oraz zarządzania zmianami kultury bezpieczeństwa w stronę kultury pozytywnej. Z czynionych rozważań wynika zatem, że kultura prewencji bywa stosowana jako pojęcie bliskoznaczne do pozytywnej kultury bezpieczeństwa, choć z formalnego punktu widzenia należałoby ją traktować raczej jako stan i typ kultury bardziej dojrzały niż kultura bezpieczeństwa.

S. Salminen i J. Lee [2014, s. 3] pokazują złożoność obecnego obrazu kultury prewencji. Złożoność ta wynika z bardzo rozproszonych i słabo ustrukturyzowanych działań, które ją współtworzą. Należą do nich:

- inicjatywy Unii Europejskiej oraz takich instytucji, jak np. European Agency for Safety and Health,
- działania przedsiębiorstw reprezentujących specyficzne sektory, jak np. norweskie koncerny petrochemiczne,
- tworzenie uniwersalnych wskaźników, pozwalających mierzyć poziom kultury prewencji oraz stosować benchmarking w tym zakresie,
- powszechna dyfuzja projektów „zero accident” w wielu miejscach świata.

W rezultacie mamy obecnie do czynienia ze swego rodzaju deficytem zintegrowanych działań, zorientowanych na tworzenie kultury prewencji.

Wnioski

W tekście przedstawiono sekwencję rozważań na temat kultury bezpieczeństwa oraz kultury prewencji, traktowanych jako najbardziej skuteczne podejście do zarządzania zagadnieniami bezpieczeństwa ludzi. Kultura prewencji jako „następca” kultury bezpieczeństwa odnosi się nie tylko do sfery aktywności ludzi związanej z pracą, ale obejmuje również czynności życia prywatnego. Jej cechą jest zatem holistyczne postrzeganie problemu bezpieczeństwa. Przeprowadzona analiza literatury wskazuje, że kultura prewencji znajduje się w bardzo wczesnej fazie cyklu życia. Naturalną konsekwencją tego stwierdzenia jest deficyt ujęć teoretycznych poświęconych jej istocie i formalnemu statusowi, nie mówiąc już o badaniach empirycznych. Ten wysoce niedoskonały jeszcze stan badań nad kulturą prewencji, połączony z przeświadczeniem o bardzo obiecującym potencjalnie naukowym i praktycznych cechującym to pojęcie skłania do podejmowania badań naukowych mających zarówno podstawowy, jak i stosowany charakter.

Bibliografia

Albizu-Urionabarrenetxea P.M., Tolosana-Esteban E., Roman-Jordan E. (2013), *Safety and health in forest harvesting operations. Diagnosis and preventive actions. A review*, „Forest Systems”, no. 3, ss. 392–400.

Ashcroft D.M., Merocroft C., Parker D., Noyce P.R. (2005), *Safety culture assessment in community pharmacy: development, face validity, and feasibility of the Manchester Patient Safety Assessment Framework*, „Qual Saf Health Care”, no. 14, ss. 417–421.

Cole K.S., Stevens-Adams S.M., Wenner C.A. (2013), *A literature Review of Safety Culture*, Sandia Report, New Mexico.

Cooper D. (2002), *Safety Culture. A model for understanding & quantifying a difficult concept*, „Professional Safety”, no. 6, ss. 30–36.

Galwas-Grzeszkiewicz M., Rzepecki J. (2017), *Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa a wybrane aspekty BHP*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2, ss. 99–107.

Hasle P., Limborg H.J. (2005), *A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises*, „Industrial Health”, no. 44, ss. 6–12.

Jedynak P. (2017), *Znormalizowane systemy zarządzania a ryzyko działalności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Jones K.J., Skinner A.M., High R., Reiter-Palmon R. (2013), *A theory-driven, longitudinal evaluation of the impact of team training on safety culture in 24 hospitals*, „BMJ Quality & Safety”, no. 22, ss. 394–404.

Kim Y., Park J., Park M. (2016), *Creating a Culture of Prevention in Occupational Safety and Health Practice*, „Safety and Health at Work”, no. 7, ss. 89–96.

Kotek L., Tabas M. (2012), *HAOP study with qualitative risk analysis for prioritization of corrective and preventive actions*, „Procedia Engineering”, no. 42, ss. 808–815.

Lyons M. (2016), *University safety culture: a work-in-progress?*, „Australian Universities Review”, no. 1, ss. 45–52.

Nieva V.F., Sorra J. (2003), *Safety culture assessment: a tool for improving patient safety in health-care organizations*, „Qual Saf Health Care”, no. 12, ss. 17–23.

Salminen S., Lee J. (2014), *A Concept of “Culture of prevention: A review of literature*, „Occupational Medicine & Health Affairs”, no. 2, ss. 1–5.

Williams A.F., Wechsler H. (1972), *Interrelationship of preventive actions in health and other areas*, „Health Services Reports”, no. 10, ss. 969–976.